

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تقييم ممارسة الابداع والابتكار في إدارة المشاريع: دراسة حالة للمشاريع
الانشائية في المملكة العربية السعودية

الطالب /

خالد سامي العنزي

الرقم الجامعي /

221000860

مشروع تخرج -1

إدارة مشاريع - كلية الإدارة - جامعة ميد او شن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميد او شن

2025م

المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1	المقدمة	5
1.2	مشكلة الدراسة	6
1.2.1	الفجوة النظرية:	6
1.2.2	الفجوة العملية:	6
1.3	أهمية الدراسة	7
1.3.1	الأهمية العلمية	7
1.3.2	الأهمية العملية	7
1.4	أسئلة البحث	7
1.5	اهداف البحث	7
1.6	فرضيات البحث	8
1.7	نموذج البحث	8
1.8	الدراسة الميدانية المقترحة	9
1.9	منهجية البحث	9
1.10	المخطط المقترح للمشروع	10
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	11
❖	المقدمة	12
❖	أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة المتغير المستقل (ممارسة الابداع والابتكار)	12
❖	ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة المتغير المستقل (كفاءة ادارة المشاريع)	14
	الخاتمة	19
	المراجع	20

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يعتبر كل من الإبداع والابتكار هما وجهان لعملة واحدة، حيث يعتمد الابتكار على عملية تحديد الأفكار التي تكون موجودة بالفعل، أما الإبداع فهو استنتاج فكرة جديدة وتكون بشكل خارج عن المألوف، كما أن الإبداع هو عملية عقلية لا يمكن قياسها أما بالنسبة للابتكار فيمكن قياسه من خلال النتائج التي يحققها، ويساعد الإبداع على توليد مجموعة من الأفكار البناءة التي تفيد الأفراد والمجتمعات في العديد من المجالات، كما يوجد العديد من العناصر التي تتكون منها عملية الإبداع ومن أهمها المرونة، وتتميز عملية الإبداع بكونها من العمليات العقلية التي لا تتطلب تنفيذ على أرض الواقع أي أنها لا تحتاج إلى تكاليف مادية على عكس عملية الابتكار التي تحتاج لذلك (العجمي، 2023).

يقوم الإبداع بدور فاعل في حياة المجتمعات عامة وبيئات الأعمال خاصة وعلى مختلف المستويات سواء الفردية أو الجماعية أو المؤسسية، وبلعب دوراً بارزاً مساعداً الإدارة في إجراء تغييرات جوهرية تتمثل بإيجاد مكانة مرموقة للجهة المبدعة، وتحسين الجودة للمنتج أو الخدمة لينسجم مع المتطلبات المتجددة للمنتفعين والمستهلكين (خصاونه، 2011).

وتشهد المؤسسات الاقتصادية في ضل الألفية الثالثة عدة تحولات وتطورات عالمية تشكل بالنسبة لها رهانا وتحديا في مجال أعمالها ولعل من أبرز وأهم تلك التحديات ظاهرة العولمة والتي أظهرت العالم الواسع في شكل قرية صغيرة ونشوء ما يسمى بالاندماجات إضافة إلى سعى المؤسسات إلى الانضمام إلى المنظمات العالمية كالمنظمة العالمية للتجارة، كما وقد أدى ظهور الاقتصاد القائم على رأس المال الفكري والمعرفي إلى حدوث تغير جذري في اهتماماتها بعد أن كانت تحضى الموارد المادية والموارد الطبيعية بأهمية كبيرة فيها ليصبح التركيز والشغل الشاغل لها هو المورد البشري على اعتبار أن هذا الأخير يمثل الرأس المال الفعلي الحقيقي لها نظرا لما تملكه م أفكار ومهارات وقدرات فكرية وذهنية (ابراهيم وعبدالمطلب، 2013).

ويتزايد حدة المنافسة التي تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح موضوع الإبداع والابتكار ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي انبثقت من ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثروة المعلومات كما أن المؤسسات والمنظمات التي تريد التميز والصدارة والقدرة على المواجهة هي التي تتميز، وتكون قادرة في خلق الإبداع والابتكار (طرشاني، 2020).

وتظهر الدراسات أن دمج الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات. ففي دراسة تطبيقية على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تبين أن الابتكار والإبداع الإداري لهما دور في تطوير القدرة الابتكارية للوكالة وتقديم منتجات جديدة، مما يعزز الأداء السوقي من خلال استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة. كما أظهرت الدراسة أن تبني الأفكار الجديدة في تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع يساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية وجودة المشاريع (فطيمه وورديه، 2019).

1.2 مشكله الدراسة

تعد دراسة ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع موضوعًا ذا أهمية بالغة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات. يمكن تقسيم مشكلة البحث إلى فجوات نظرية وعملية على النحو التالي:

1.2.1 الفجوة النظرية:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تتناول الإبداع والابتكار في سياق إدارة المشاريع، إلا أن هناك نقصًا في الأبحاث التي تستعرض العوامل التنظيمية والثقافية المؤثرة في تطبيق هذه الممارسات. كما أن الأدبيات الحالية قد تفتقر إلى نماذج شاملة تدمج بين الجوانب النظرية والتطبيقية للإبداع والابتكار في هذا المجال.

1.2.2 الفجوة العملية:

تواجه المؤسسات تحديات في تطبيق ممارسات الإبداع والابتكار، مثل مقاومة التغيير، نقص الموارد المخصصة للبحث والتطوير، وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك قصور في قياس فعالية هذه الممارسات وتأثيرها على أداء المشاريع.

وتكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

"ما مدى فعالية ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع، وما هي العوامل التي تعيق أو تعزز تطبيقها داخل المؤسسات؟"

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 الأهمية العلمية

يعتبر البحث في ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع مجالاً خصباً يساهم في تطوير نظريات ونماذج جديدة تُثري المعرفة العلمية. تُبرز الدراسات أن البحث العلمي المنظم يُعدّ المصدر الحقيقي للتطور التكنولوجي، حيث يُساهم في تعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية للمؤسسات. كما أن فهم العوامل المؤثرة على الإبداع والابتكار يساعد الباحثين على تقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المشاريع، مما يُعزز من فعالية وكفاءة هذه الممارسات.

1.3.2 الأهمية العملية

في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتنافسية المتزايدة، أصبح الابتكار والإبداع عنصرين حاسمين لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات. تُشير الدراسات إلى أن الابتكار يمكّن المشاريع الريادية من خلق قيمة مضافة، والتميّز عن المنافسين، والتكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة وظروف السوق. علاوة على ذلك، يساهم الابتكار في تحسين العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر.

1.4 أسئلة البحث

- ما هي ممارسات الإبداع والابتكار الأكثر استخداماً في إدارة المشاريع؟
- ما العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر على تبني ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق استراتيجيات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع؟
- كيف يمكن قياس تأثير ممارسات الإبداع والابتكار على أداء المشاريع ونتائجها؟
- ما الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع؟

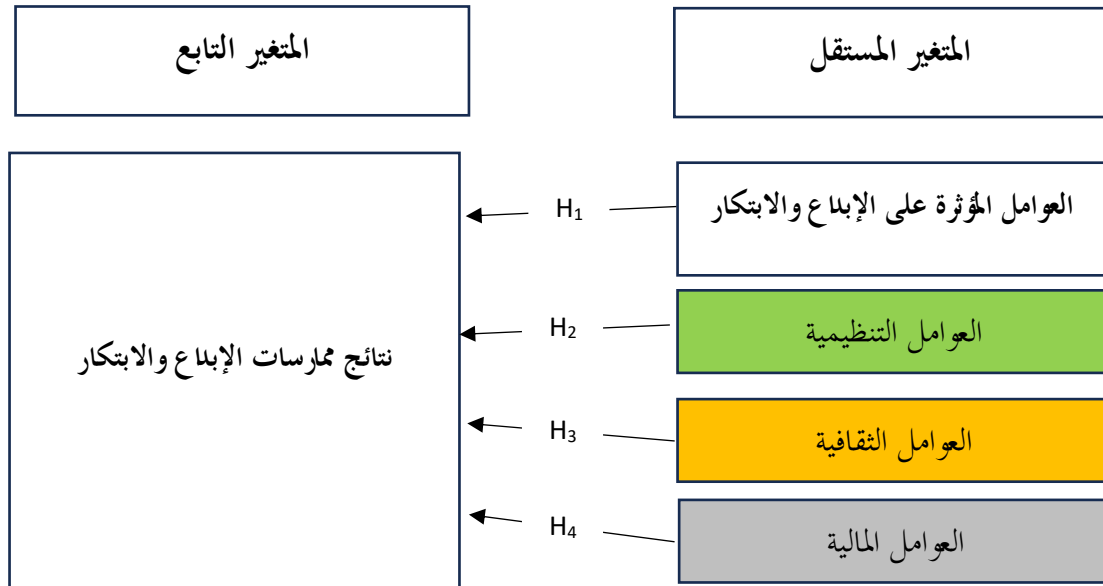
1.5 أهداف البحث

- تحديد ممارسات الإبداع والابتكار الأكثر استخداماً في إدارة المشاريع.
- تحليل العوامل التنظيمية والثقافية المؤثرة في تبني ممارسات الإبداع والابتكار.
- تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع.
- تقييم تأثير ممارسات الإبداع والابتكار على أداء المشاريع ونتائجها.
- اقتراح استراتيجيات فعالة لتعزيز ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع.

1.6 فرضيات البحث

- الفرضية الأولى: تؤثر ممارسات الإبداع والابتكار بشكل إيجابي على نجاح إدارة المشاريع.
- الفرضية الثانية: تساهم العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة في تعزيز تبني ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع.
- الفرضية الثالثة: تمثل التحديات المرتبطة بالموارد والمقاومة الداخلية عائقًا رئيسيًا أمام تطبيق ممارسات الإبداع والابتكار في المؤسسات.
- الفرضية الرابعة: يؤدي تطبيق استراتيجيات الإبداع والابتكار إلى تحسين الأداء العام للمشاريع وزيادة كفاءتها التشغيلية.
- الفرضية الخامسة: يمكن تعزيز ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع من خلال استراتيجيات فعالة تشمل دعم القيادة، وتطوير المهارات، وتحسين بيئة العمل.

1.7 نموذج البحث



1.8 الدراسة الميدانية المقترحة

ستطبق هذه الدراسة على المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، نظرًا لأهمية هذا القطاع في تحقيق التنمية الاقتصادية ورؤية المملكة 2030. سيتم التركيز على شركات المقاولات الكبرى، والجهات الحكومية المعنية بالبنية التحتية، والمشاريع الضخمة، بهدف تقييم ممارسات الإبداع والابتكار في إدارتها.

تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية تبني الابتكار في إدارة المشاريع الإنشائية، والتحديات التي تواجهها، وأثر ذلك على كفاءة تنفيذ المشاريع وجودتها. سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع مديري المشاريع والمهندسين والمختصين في هذا القطاع، مما يساعد على تقديم توصيات لتعزيز ممارسات الإبداع والابتكار في المشاريع الإنشائية السعودية.

1.9 منهجية البحث

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها لفهم ممارسات الإبداع والابتكار في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

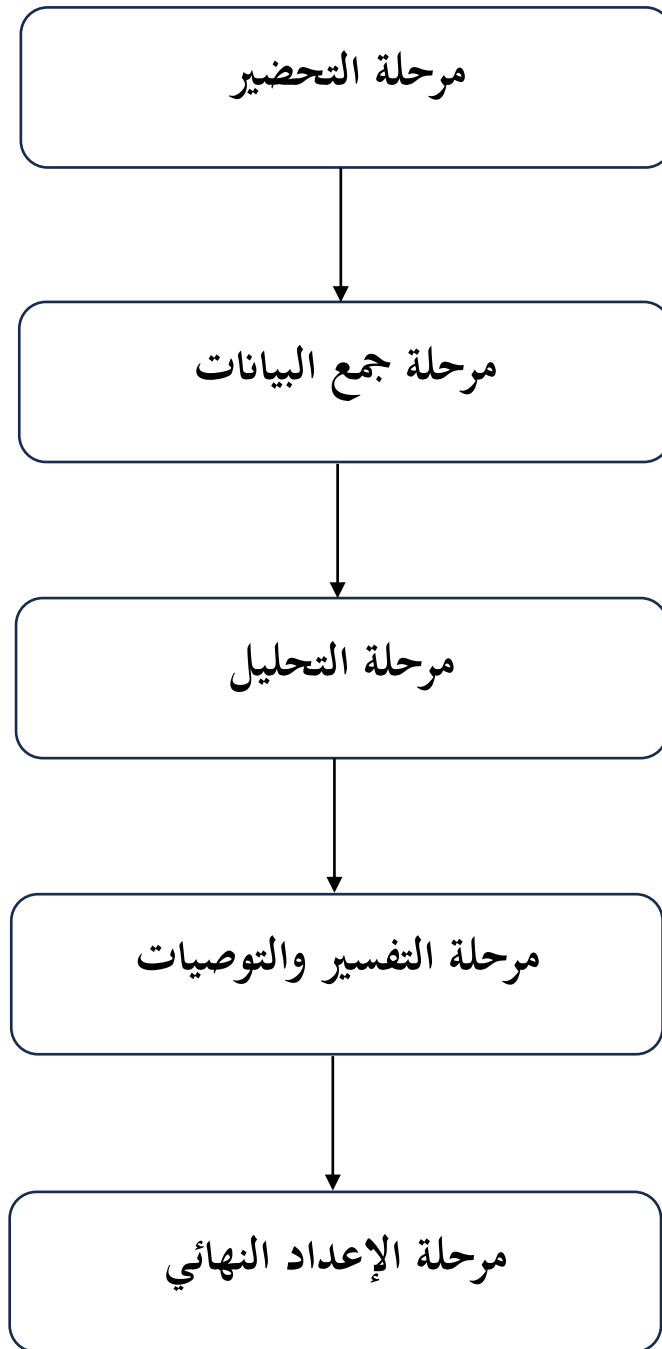
❖ أدوات جمع البيانات:

- الاستبيانات: سيتم توزيعها على مديري المشاريع والمهندسين والمختصين في القطاع الإنشائي.
- المقابلات الشخصية: مع خبراء في إدارة المشاريع الإنشائية لاستكشاف التحديات والاستراتيجيات المطبقة.

❖ أسلوب التحليل:

- استخدام التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين ممارسات الابتكار ونجاح المشاريع.
- تحليل المقابلات النوعية لاستخلاص العوامل المؤثرة والتحديات التي تواجه الابتكار في إدارة المشاريع الإنشائية.

1.10 المخطط المقترح للمشروع



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

❖ المقدمة

تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الإبداع والابتكار وكفاءة إدارة الأعمال، مؤكدة أن المؤسسات التي تتبنى الابتكار تحقق أداءً أعلى وكفاءة تشغيلية أفضل. وقد ركزت معظم الدراسات على دور الإبداع في تحسين عمليات اتخاذ القرار وتطوير الحلول. كما أشارت إلى أن تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة ينعكس إيجاباً على جودة الإدارة. وتم ترتيب الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث لإبراز تطور الاهتمام بالموضوع.

❖ أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة المتغير المستقل (ممارسة الإبداع والابتكار)

هدفت دراسة الجعبري (2010) الى معرفة دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء في شركة كهرباء الخليل والتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في الشركة، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي في هذه الشركة ومدى علاقة العوامل الشخصية والديموغرافية للمبحوثين بمتغيرات الدراسة. وأجريت هذه الدراسة على جميع موظفي الشركة في مسح شامل لعدد (151) موظف باستخدام الاستبانة وبنسبة استعادة وصلت إلى استبانة صحيحة وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين مرتفع جداً بنسبة تصل إلى (80.5) وأن الإدارة تستخدم وأساليب تعزز الإبداع بنسبة متوسطة (61.9)، مما اظهر أداء وظيفياً لدى العاملين بدرجة كبيرة، وان دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ضعيف وبنسبة تصل إلى فقط (58).

هدفت دراسة مكناسي والعمراوي (2017) الى فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع والتي تساعد على تحقيق التنمية الإدارية والتعرف على مستوى الإبداع في المنظمة محل الدراسة وإمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة المبحوثة في تحسين برامج التنمية الإدارية وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع، ومحاولة الكشف عن تأثير الإبداع في استمرارية المؤسسات وبقائها ونموها واستغلالها للفرص التعظيم نتائجها وابرار أهمية الإبداع في مواجهة التحديات والمشاكل التي تواجهها المنظمات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول أسباب ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع. كم تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة كأول أداة باعتبارها وسيلة صادقة تتضمن التدوين الدقيق للحقائق في مواقف فعلية، بالإضافة إلى الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة. ومن خلال تفسير النتائج تبين لنا أن الفرضية العامة تحققت حيث أن الإبداع أصبح النهج الأكثر استعمالاً واعتماداً لتحقيق

التنمية الإدارية، فقد أصبحت المنظمات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم والنمو دون إنتاجها طريق للإبداع. وتم التوصل إلى النتائج التالية: يتلخص مفهوم الإبداع بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، يساهم الموظفون من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم ومتطلباتهم في عملية الإبداع داخل المؤسسة مما يخفف من درجة المخاطرة الناتجة عن إمكانية فشل المنتجات المبدعة، يستخدم موظفو المؤسسة خبراتهم في حل مشاكل العمل لأنهم يعملون كفريق عمل واحد.

وهدف دراسة بيطاط (2017) إلى إلقاء الضوء على موضوع "الإبداع والابتكار" كونه يشكل ميدانا متطورا لتحسين المهارات والكفاءات الإنتاجية والتسويقية في مجال تنمية وتطوير المشاريع المقاولانية. وانطلاقا من ذلك ونظرا لما للابتكار من دور هام وبارز في تطوير أفكار هذه المشاريع وتنمية قدرتها حيث تصبح مشاريع أعمال ناجحة وأخذ أبعاد بحيث يكون لها صفة الاستمرارية والديمومة والتطور. وتتلخص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الورقة البحثية في: أن المشاريع الابتكارية ذات أهمية ولها دور في الاقتصاد الوطني و نموه، وأن النشاطات الابتكارية لا بد لها من إتباع مراحل و خطوات معينة لتمكنها من القدرة على الاستمرار و البقاء و النجاح، وأن هذه المشاريع لا بد لها من الاستفادة من التطور التكنولوجي و استخدامه في إجراءات الإنتاج أو في تقديم خدمات الإنتاج سواء باستخدام الانترنت أو غيره، وأن الشخص المالك لهذه المشاريع لا بد أن يتمتع بصفات و خصائص و قدرات و مهارات معينة حتى تمكنه من القدرة على إدارة هذه المشاريع. وخرجت هذه الورقة البحثية بعدد من التوصيات أهمها: إعطاء فرص أكثر طموحاً لذوي الأفكار الإبداعية والابتكارية من خلال توفير الدعم المالي اللازم لهم بعد أن يتم دراسة الجدوى الاقتصادية لأفكارهم، والعمل على تدريب وتأهيل مالكي هذه المشاريع على كافة النواحي الإدارية والمالية وعلى كيفية إدارة هذه المشاريع حتى تكون أكثر ريادة.

هدفت دراسة عسيري وآخرون (2023) إلى التعرف على أهمية ودور الشركات الصغيرة والمتوسطة داخل الاقتصاد السعودي، والتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوضيح أهمية دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، معرفة دور عملية الاستقطاب والتعيين على الإبداع والابتكار الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، توضيح أهمية التدريب والتطوير على الإبداع والابتكار الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، دور تقييم أداء العاملين على الإبداع والابتكار الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، تقديم مجموعة من التوصيات لمتخذي القرار داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التطبيق على مجموعة من الشركات الصغيرة

والمتوسطة بمنطقة عسير. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الذين يمثلون (22) شركة محل الدراسة (110) مبحوثاً من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا والمتوسطة (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أهمها أن مستوى تقييم الإبداع الإداري كان متوسطاً، وأن مستوى الابتكار الإداري كان مرتفعاً، كما أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم أداء العاملين على الإبداع والابتكار الإداري داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات دقيقة وواضحة للأساليب التنموية التي يمكن إتباعها وذلك حسب ظروف وإمكانيات كل شركة على حدى، واستخدام أساليب ممارسات الموارد البشرية وغيرها من الأساليب بطريقة واعية ومسؤولة تؤدي إلى تحقيق غايتها بالشكل الأمثل.

❖ ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع)

ساهمت دراسة ابراهيم (2012) إلى أن ريادة الأعمال والإدارة وتقدمها واستدامتها يتحقق ذلك بزيادة المهارات والمعارف التي تمتلكها من اجل ممارسات الإبداع التنظيمي. وفي إطار ما يرتبط بمفهوم ريادة الأعمال من دعوات مستمرة لتبنيه في العمليات الاستراتيجية إدارة الإبداع التنظيمي، وقد أثمر ذلك لظهور العديد من الفرص أمام المنظمات التي تمارس الريادة في عملها وتطبق مكونات إدارة الإبداع التنظيمي. حفزت البيانات الواردة أعلاه تبني كلا من ريادة الأعمال في إدارة الإبداع والموضوع الذي تمت مناقشته مؤخراً، من خلال محاولة تعريض المساهمات في الإدارة التنظيمية الإبداعية التنظيمية في المنظمة لتعزيز أبعاد إدارة الإبداع التنظيمي عن طريق دراسة تطبيقية لعينة من الأكاديميين في جامعة تكريت التي تقع ضمن رقعة الجامعات الأكاديمية العراقية. ولتحقيق التغطية المناسبة للموضوع فقد استعانة الباحث بالعديد من الأدوات البحثية للحصول على البيانات والمعلومات، واستعانة باستمارة الاستبانة، إذ بلغ عددهم (220) أستاذاً يمثلون (أعضاء الهيئة التدريسية) بوصفهما مدخلاً للحصول على البيانات التي يحتاجها للوقوف على واقع تلك المتغيرات ميدانياً، وبالتالي تم معالجتها ووضع الحلول المناسبة للواقع عبر مخطط افتراضي يقوم على توظيف مكونات إدارة الإبداع التنظيمي في تعزيز ريادة الأعمال المستدامة.

وبينت دراسة روان (2015) الى ان إدارة المشاريع تعتبر واحدة من أهم الأدوات التي تم استخدامها لتعظيم احتمال وجود مشروع بناء ناجح. تتطلب إدارة المشروع الناجحة التحكم الفعال والمواءمة مع الابتكار. وبالتالي، تأخذ الدراسة النهج القائل بأنه يمكن تحسين إدارة المشروع إذا كانت صناعة البناء أكثر ابتكاراً. من هذه النقطة، تهتم هذه الدراسة بموضوعين والتفاعل بينهما، وهما "الابتكار" و "إدارة المشاريع". واعتمدت الدراسة على البحث الاستكشافي للاستبيانات المنظمة مع المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تتكون من جزأين: الجزء الأول جاهز لتقديم صورة واضحة للأهمية النسبية للمحركات الرئيسية والحوافز والعوامل التمكينية وتأثيرات الابتكار في البناء، والثاني جاهز لاستكشاف أفضل ممارسات الابتكار في إدارة مشاريع البناء. وقد تم تقديم استبيان إلى 365 شركة استشارية ومقاوله مقيمة في البنك الدولي-فلسطين، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي لبرنامج الصحة والسلامة المهنية في تحليل البيانات. تم تحليل البيانات من خلال مرحلتين من التحليل: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المحرك الرئيسي للابتكار هو "خفض التكاليف"، والممكن الرئيسي للابتكار هو "نظام المكافآت"، والحاجز الرئيسي للابتكار هو "عدم وجود إدارة فعالة" والأثر الرئيسي للابتكار هو "الحصول على ميزة تنافسية". علاوة على ذلك، أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى كبير (0.05) بين خمس ممارسات: (1) الإدارة الاستراتيجية، (2) بيئة العمل المبتكرة الداخلية، (3) بيئة العمل المبتكرة الخارجية، (4) إدارة أصحاب المصلحة، و(5) إدارة المشروع. النقطة المحورية في هذا البحث هي تقييم مدى تطبيق هذه الممارسات الخمس في الضفة الغربية فلسطين. متوسط الاستجابة الإجمالي هو (3.60) من (5.00) الذي يعتبر مرتفعاً. وبناء على نتائج البحث، ابتكر الباحث إطاراً يهدف إلى أن يكون أداة إدارية فعالة لدعم إدارة مشاريع البناء. ويوصى بأن تطبق المنظمات هذا الإطار وأن تكون على علم بالآثار الإيجابية للابتكار وأن تشارك بنشاط في تنفيذه بدلاً من مقاومته. وأخيراً، من المتوقع أن توفر نتائج هذا البحث معلومات مفيدة لتوجهات البحث المستقبلية، خاصة كمؤشر لتطوير أطر لإدارة المشاريع المبتكرة.

هدفت دراسة عبيدات وعلي (2018) إلى دراسة وتقييم أداء إدارة المشاريع بشركة سيبال الخرطوم، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في جمع وتحليل المعلومات من كافة المصادر المتاحة، وقد افترض البحث أن إدارة المشاريع بشركة سيبال تتمتع بمستوى جيد خلال جميع مراحل المشروع، كما افترض أيضاً وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى السمات الشخصية، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها أن إدارة المشاريع تتمتع بمستوى متوسط خلال مرحلة بدء المشروع وأن الشركة ليس لديها مستودع معلوماتي

تستفيد منه إدارة المشاريع في زيادة قاعدة البيانات لديها في المشاريع المستقبلية كما أن إدارة المشاريع تقوم بدراسة المشاريع جيداً قبل البدء في تنفيذها. وكذلك توصلت الدراسة إلى أن إدارة المشاريع بشركة سيبال مستواها ضعيف خلال مرحلة تخطيط المشروع وذلك لعدم اعتمادها على إعدادها لنماذج التقارير وتحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مشروع ووضع هيكل توزيع العمل المفصل لكل مشروع، وإعداد خطة التكاليف لكل مشروع. وتتمتع إدارة المشاريع بمستوى ضعيف خلال مرحلة تنفيذ المشروع وذلك لأن الشركة لا تحرص على أن تتبع إدارة المشاريع الخطة المرسومة وعمل اجتماعات الاستعراض التنفيذي لكل مشروع، إلا أن الشركة لها القدرة على جمع المعلومات وتحليلها. وقد أوصت الدراسة شركة سيبال بمزيد من الاهتمام بمرحلة البدء بالمشروع وذلك بعقد اجتماعات أولية مع أصحاب المشروع والأطراف ذات الصلة مثل الجهات الحكومية والمواطنين بالمنطقة. وأن على شركة سيبال زيادة الاهتمام بمرحلة التخطيط وذلك لأهميتها الكبيرة في إنجاح المشاريع وتوخي الحذر عند تعيين الكفاءات اللازمة لعمل المشروع بدراسة إمكانية مغادرة بعض العمال أثناء تنفيذ المشروع فيجب على الشركة إعداد قائمة العمال الأساسيين وكذلك العمال الاحتياطيين لتجنب التأخير أثناء مرحلة التنفيذ.

هدفت دراسة عبد الرؤوف وآخرون (2019) إلى إيجاد تأثير كفاءات مدراء المشاريع على عوامل نجاح المشاريع في قطاع غزة. وقد تم اتباع منهج بحث كمي في هذه الدراسة. وقد تم جمع البيانات المطلوبة باستخدام استبانة تم تصميمها بالرجوع إلى الأبحاث العلمية السابقة ذات الصلة. في الاستبانة الأولى تم جمع 153 نسخة من إجمالي 180 استبانة تم توزيعها تصلح للتحليل من المهندسين الاستشاريين ومهندسي شركات المقاولات درجة أولى أو ثانية بمعدل استجابة 85%. وفي الاستبانة الثانية تم جمع 102 نسخة من إجمالي 130 استبانة تم توزيعها تصلح للتحليل من مدراء المشاريع في شركات المقاولات درجة أولى أو ثانية بمعدل استجابة 76.92%. تم تحليل البيانات التي تم جمعها كميًا باستخدام برنامج SPSS. تم تحديد (48) من عوامل نجاح المشروع و (68) من كفاءات مدراء المشاريع: (26) كفاءات شخصية، (30) كفاءات إدارية، و (12) كفاءات قيادية. أظهرت النتائج أن أكثر الكفاءات الشخصية أهمية كانت القدرة على حل المشاكل، الثقة بالنفس، والتحلي بأخلاقيات المهنة، في حين أن أكثر الكفاءات الإدارية أهمية كانت المعرفة بإدارة الجودة، إدارة الوقت بفاعلية، والقدرة على إدارة موقع العمل، في حين أن أكثر الكفاءات القيادية أهمية التصميم على تحقيق النتائج، امتلاك رؤية التفكير الاستراتيجي. تم تقسيم عوامل نجاح المشروع باستخدام تحليل العامل إلى: (1) عوامل إدارية وتعاقدية، (2) عوامل متعلقة ببيئة وطبيعة المشروع، (3) عوامل متعلقة بأطراف المشروع. تحليل العامل أظهر أن مجموعة العوامل الإدارية والتعاقدية أكثر المجموعات قوة وأهمية، وعامل استخدام نظام تنافسي لترسية العطاء أهم عوامل المجموعة.

كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين كفاءات مدراء المشاريع وعوامل نجاح المشروع. تؤثر الكفاءات الإدارية والشخصية والقيادية على نجاح المشروع تأثيراً إيجابياً. وكانت العلاقة الأقوى بين الكفاءات الإدارية ونجاح المشروع تليها الكفاءات الشخصية، كما أشارت النتائج إلى أن المستوى التعليمي، التخصص الهندسي، نوع المؤسسة ليس له أي تأثير على إجابات المشاركين تجاه كفاءات مدير المشروع أو عوامل نجاح المشروع، من ناحية أخرى كانت هناك علاقة إيجابية بين كفاءات مدير المشروع وعوامل نجاح المشروع مع عامل الخبرة في مجال العمل لصالح (15 سنة أو أكثر).

هدفت دراسة جاسم والمعدي (2022) إلى بيان أثر كفاءة القيادة (قدرتها في إدارة مراحل مشاريع تكنولوجيا المعلومات المتمثلة بـ (مرحلة البدء مرحلة التخطيط مرحلة التنفيذ مرحلة المراقبة والمتابعة مرحلة الإنهاء والإغلاق، وجاء البحث المعالجة مشكلة التأخير التي تعاني منها بعض مشاريع تكنولوجيا المعلومات التي أطلقتها شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق في جوانب تحقيق الأهداف، ويتمثل السؤال الرئيسي لمشكلة البحث في ما هو دور كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات في شركة آسياسيل للاتصالات. وقد مثل مجال البحث شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة العاملة في العراق. وقد شمل مجتمع البحث جميع العاملين في مشاريع تكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم (457)، وقد استخدم المنهج الشامل لتحديد عينة البحث جميعها، وذلك من خلال التوزيع الإلكتروني لاستمارة البحث، وقد تم استلام (388) استبانة. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمدخل مناسب لأهداف البحث تم تحليل البيانات الميدانية المجمعة باستخدام استبيان أعد لهذا الغرض، باستخدام وبرنامج الإصدار SPSS 25 البرمجة الإحصائية الجاهزة أهم نتائج البحث هو وجود تأثير الإصدار AMOS, 25) متغير للكفاءة على مراحل إدارة المشاريع بشكل شمولي، مما يدل على أن تمتع القائد بالكفاءة المطلوبة من شأنه ضمان نجاح مراحل المشروع ككل. لذلك فإن الحاجة إلى الكفاءة لا تقتصر على مرحلة محددة، بل هي ضرورة لجميع مراحل المشروع. وكذلك فإن البنائية لها تأثير على الكفاءة القائد يكون معنوياً أكبر في مرحلة التنفيذ منه في بقية المراحل، مما يدل على أن عملية التنفيذ قد تواجه العديد من العقبات على عكس المتوقع، وخاصة في البيئة العراقية المتغيرة باستمرار مما يتطلب من القائد أن يتمتع بالكفاءة اللازمة لمواجهة هذه العقبات أهم التوصيات العمل على نشر فلسفة الكفاءة بين قادة المنظمة المعنية وبيان أهميتها في نجاح المشاريع التكنولوجية، من خلال دورات تدريبية مكثفة مع الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة التي تمتلك قادة على درجة عالية من الكفاءة. وذلك بالعمل على إيجاد توازن منطقي للاستفادة من

خصائص القيادة الكفؤة في كل مرحلة من مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال إبراز أهمية كل مرحلة بما يشجع على استثمار طاقات القيادة الكفؤة.

❖ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة طردية مباشرة بين كل من ممارسة الإبداع والابتكار وكفاءة إدارة المشاريع من جهة، وتحقيق الأداء التنظيمي ونجاح المشاريع من جهة أخرى. فقد أظهرت الأدبيات أن تعزيز الإبداع داخل المؤسسات يساهم في تطوير الأداء الوظيفي، واستمرارية المنظمات، وتحقيق التنمية الإدارية، لا سيما عندما يتم دعم هذا الإبداع من خلال بيئة تنظيمية محفزة وممارسات إدارية فعالة. وقد تبين أن الإبداع لا يعد خياراً ثانوياً، بل أصبح ضرورة لتحقيق التميز المؤسسي ومواجهة التحديات التشغيلية.

وفي السياق نفسه، أكدت نتائج دراسات أخرى أن كفاءة إدارة المشاريع، خاصة من حيث القيادة، التخطيط، التنفيذ، والتقييم، تلعب دوراً محورياً في ضمان نجاح المشاريع. فالمؤسسات التي تعتمد على كفاءات إدارية وقيادية واضحة لدى مديري المشاريع، تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة عالية. وتزداد أهمية هذه الكفاءة في البيئات الديناميكية التي تتطلب قرارات سريعة وفعالة لضمان استمرارية التنفيذ دون انقطاع.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن تحقيق الأداء الفعال ونجاح المشاريع يتطلب تكاملاً بين الإبداع كممارسة استراتيجية، وكفاءة إدارة المشاريع كمحرك تنفيذي، وهو ما يدعم توجه المؤسسات نحو الاستدامة والتطور.

الخاتمة

لقد تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة بشكل شامل، حيث تم تسليط الضوء على مفهومي الإبداع والابتكار وأهميتهما في بيئات العمل، لاسيما في مجال إدارة المشاريع. واتضح أن دمج الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع لا يعد ترفاً إدارياً بل ضرورة استراتيجية تملّحها تحديات العولمة، والتطور التكنولوجي المتسارع، والاعتماد المتزايد على رأس المال البشري كعنصر حاسم في تحقيق التميز المؤسسي.

من خلال عرض مشكلة الدراسة، برزت فجوتان رئيسيتان: نظرية تتمثل في نقص النماذج التكاملية الشاملة، وعملية تتمثل في صعوبة تطبيق ممارسات الإبداع والابتكار داخل المؤسسات لأسباب تنظيمية وموارد محدودة. ومن هذا المنطلق، حددت الدراسة أهدافها وأسئلتها وفرضياتها التي تسعى للإجابة عنها من خلال تطبيق ميداني على المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، مسترشدة بمنهجية وصفية تحليلية وأدوات بحث كمية ونوعية، لتقديم صورة واضحة وشاملة حول فعالية ممارسات الإبداع والابتكار في هذا القطاع الحيوي.

واستعراض الفصل الثاني دراسات سابقة دعمت أهمية الإبداع والابتكار في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي، وأكدت على العلاقة الإيجابية بين ممارسات الابتكار وكفاءة إدارة المشاريع. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى بناء فهم أعمق وتقديم توصيات عملية تُسهم في تعزيز ممارسات الإبداع والابتكار وتجاوز التحديات التي تعيق تطبيقها داخل المؤسسات.

المراجع

- خصاونه، ع. ل. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- طرشاني، س. (2020). إدارة الإبداع والابتكار. جامعة حسيبة بن بو على بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- جاسم، هر، والمعدي، م. و. (2022). دور الكفاءة في إدارة مراحل مشاريع تكنولوجيا المعلومات بحث تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 18 (591-573) (2,60).
<https://doi.org/10.25130/tjaes.18.60.2.32>
- عبيدات، محمد حسين، و علي، عبدالمعتمد محمد. (2018). تقييم أداء إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة سيبال الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، ام درمان. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/912378>
- الحلاق، محمد خالد عبدالرؤوف، وتايه، بسام عبدالرحمن عثمان. (2019). Influence of Project Manager Competencies on Project Success Factors in Gaza Strip (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1032798>
- عسيري، ف. ع. غوش، أ. شمسي، ا. م. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار الإداري داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير). جامعة لينكولن، ماليزيا. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.
- بيطاط، نور الدين، 2017. آليات تدعيم وتنمية الابتكار و الإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج 1، ع. 2، ص ص 174-197، BIM-
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1091129>
- إبراهيم، ح. وعبد المطلب، ب. ع. (2013) أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية SONATRACH - قسم الإنتاج حاسي مسعود مذكرة ليسانس جامعة قاصدي مرباح - ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).
- العجمي، الج. (2023). دور الإبداع والابتكار في تقدم المجتمع والاقتصاد.
- روان خضر غبن. (2015). ممارسات الابتكار في إدارة المشاريع: حالة مشاريع البناء الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية. كلية الدراسات العليا
- إبراهيم، روى أحمد، محمد، منتصر حسن، و أحمد، حميد أنور. (2021). دور ريادة الأعمال في إدارة الإبداع التنظيمي: بحث تطبيقي لعينة من الأكاديميين - جامعة تكريت / السادة العمداء. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية

والإدارية، مج 17، ع 3 ، 214 - 231. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1301323>

○ عليش، ف.، وجعفري، و. (2019). الابتكار في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة. مجلة أبحاث الاقتصاد والإدارة،
1(2)، 106-119. <https://doi.org/10.48100/merj.v1i2.33>